

## פרק חמישי: הבקרה כמוסד קהילתי

"לצד שימור מוסד הבקרה עבור אמ"ן וצה"ל בלבד, מומלץ לקיים בקרה מודיעינית על קהילתית בעלת מעמד סטטוטורי",

**סא"ל (מיל) שירן אוסטרוב**

**סא"ל (מיל) ד"ר וויקטור ישראל**

### בקרה לאומית?

במסמך מדיניות שכתב באפריל 2007 "מכון ראות" עבור ועדת וינוגרד, המליץ לכלול בהמלצות הוועדה רעיון של כינון "מוסד בקרה אסטרטגית לתמיכה בראש הממשלה".<sup>162</sup> כותבי המסמך טענו כי ההתנהלות במלחמת לבנון השנייה הייתה סימפטום לכשל עמוק יותר - א־סימטריה מבנית בין מערכת הביטחון הנהנית מיציבות ויכולת תכנון וביצוע אך מאופיינת בכוחניות וראייה צרה, ובין מערכת הביטחון הלאומי (National Security) שאיננה מוגדרת ומנוהלת היטב, והאינטגרציה שלה נתונה בידי מעטים (ראש הממשלה בעיקר) שידם קצרה מלשלוט ולהבין את המורכבות.

אנשי מכון "ראות" טענו כי הדרג המקצועי "לא יודע שהוא לא יודע", ולכן חושף את הקברניט להפתעות אסטרטגיות. כמו כן, הוא נוטה להציע חלופות בתוך אותה קונספציה. בעיניהם, חיזוק המועצה לביטחון לאומי (אז לפני החלפת שמה ל"מטה לביטחון לאומי") הוא אומנם תנאי הכרחי לפתרון הכשל, אך אינו מספיק. לכן נוסף על חיזוק המשאבים והסמכויות של המועצה לביטחון לאומי, יש להקים צוות מצומצם שתפקידו "לעזור לראש הממשלה לשאול את השאלות", ולבחון הנחות עבודה ונקודות עיוורון. הצוות אמור להיות עם "קוד התנהגות צבאי-מודיעיני והכשרה רב־תחומית", ולא לעסוק באיסוף ועיבוד מידע מודיעיני או תכנון מדיניות באופן עצמאי.<sup>163</sup>

עיון במסמך מעלה כי המושגים שבהם השתמש - קונספציה, נקודות עיוורון,

162 צוות בקרה אסטרטגית לתמיכה בראש הממשלה, מסמך שהוכן לטובת ועדת וינוגרד, מכון ראות, אפריל 2007.

שאלת שאלות, בחינת הנחות עבודה ועוד - קשורים הדוקות לתפיסת העולם של הבקרה המודיעינית. נכון הדבר כי הם עוסקים לא רק ב"צד האדום" אלא גם בשיקולי מדיניות, וכי על-פי המסמך אמורים לעסוק גם בתחומים כלכליים-אזרחיים, אך נראה כי הרעיון בבסיסו הוא עדיין בבואה של אותה תפיסה שנוצרה במודיעין לפני כ־30 שנים.

במישור המודיעיני הטהור מוכר עיסוק בעבר ברעיון של "יועץ למודיעין" - בכפופות ישירה לראש הממשלה, או כחלק אינטגרלי של המועצה לביטחון לאומי. עניין זה התגלגל במערכת הישראלית שנים רבות כהמלצה של שתי ועדות חקירה ממלכתיות (ועדת אגרנט וועדת ידן-שרף). בפועל הרעיון לא התממש, למעט כהונה קצרה של ראש אמ"ן לשעבר, אלוף (מיל') יהושפט הרכבי. תפקיד זה, כפי שתיאר ודן בו אלוף שלמה גזית, היה "לקיים מעקב סדור אחר הערכות המודיעין השונות, להשוות ביניהן ולעמת אותן עם חומר הגלם המודיעיני".<sup>164</sup> שוב, דימיון מסוים למהות עיסוקה של הבקרה המודיעינית.

בשני המקרים, של היועץ למודיעין ושל צוות הבקרה האסטרטגי, מושם דגש על איתנותה של הישות (שאינה שייכת לאף גוף בקהילת המודיעין והביטחון), ועל כך שהיא שואבת את סמכויותיה ישירות מהקברניט. שוב, בהלימה גבוהה לאתוס של הבקרה המודיעינית. הדים לרעיון מוסד בקרה מודיעיני לאומי אפשר למצוא גם במאמר שפרסם ב־2007 ד"ר ערן לרמן, בכיר לשעבר באמ"ן.<sup>165</sup> לרמן תיאר את הדגם האמריקני הייחודי של "הוועדה המייעצת לנשיא בנושאי מודיעין חוץ" כמקור השראה לתהליך קבלת ההחלטות הישראלי. לדבריו, זהו גוף בקרה אזרחי ששורשיו עוד בימי הנשיא דווייט אייזנהאואר, המונה כתריסר ויותר חברים בהם פוליטיקאים, אנשי עסקים ואנשי צבא בכירים לשעבר, ומרוכז על-ידי קציני מודיעין. "הגוף פועל בשליחות הנשיא, אך נהנה ממידה רבה של עצמאות מחשבתית ובעל סמכויות נרחבות, אם כי אלה תלויות בסופו של דבר ברצונו הטוב של הנשיא ובנכונות לעשות בו שימוש אפקטיבי".

לרמן ציין כי "הגדרת סמכויותיה של קבוצת הבקרה הייחודית הזאת מזכירה לכאורה את התפקיד של מחלקת הבקרה באמ"ן", אך נקב בארבעה הבדלים מהותיים שבעטיים יש לוועדה המייעצת פוטנציאל גדול יותר: מנדט רחב יותר

164 גזית, ש' (2003). בין התרעה להפתעה, על האחראיות לגיבושה של הערכת המודיעין הלאומית בישראל, מזכר 66, מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים, אוקטובר 2003.  
165 לרמן, ע' (2007). מי ישאל את הקוש יות - דגם הוועדה המייעצת ותפקידו האפשרי בהבוננת עבודת המודיעין, עיונים במודיעין, גיליון 1, INSS, אוקטובר 2007.

העוסק לא רק באיכות התוצר המודיעיני אלא גם בתהליך; משאבים רחבים יותר; צוות גדול, ובעיקר רב־תחומי ורב־ניסיון; וזיקה ישירה לנשיא ולדרגים בכירים בממשל.

נקודת הפתיחה של הדיון שהציע לרמן חוזרת למוטיב שהעלה גם מכון "ראות", כלומר הצורך בשאילת הקושיות. בהקשר זה הוא קבע כי: "לאיש המודיעין קל להיאחז בידוע ובמוכר. לשמר את תמונת המציאות הקיימת שגובשה בעמל רב, ולהדוף, בידועין או שלא בידועין, את סימני השינוי. דווקא בשל כך חשוב ליצור מנגנון שידרבן את העלאתן של שאלות חדשות, שכן רק זיהוי נכון של הדינמיות במציאות, של תפניות ותמורות, יאפשר לשרטט נכונה את תמונת המודיעין". בניגוד למודל הקיים של הבקרה, טען לרמן כי אנשים שבאים מחוץ למערכת, מעולמות תוכן וניסיון אחרים שהתנסו בסוגים של עשייה ציבורית, הם בעלי ערך רב יותר כשואלי השאלות.

הדיונים שמוזכרים לעיל משתקפים גם בשיח שמתקיים בין אנשי הבקרה של אמ"ן על הגבולות הרצויים לעשייתה, כלומר האם עליה להתמקד בתחום הערכות המודיעין בלבד, או שעליה לכלול בעבודתה סוגיות של מדיניות ואסטרטגיה? במאמר שחיבר ד"ר מאיר פינקל על היערכות אמ"ן לפני מלחמת לבנון השנייה, הוא ממליץ לשקול הרחבה של סמכות הבקרה ואחריותה ממתן זוויות מבט אחרות על החומר המודיעיני, לעבר עיסוק בדרך שבה אמ"ן מתעדף את משימותיו ובהשפעתו על דרכי החשיבה של צה"ל. כאנקדוטה הוא מביא ציטוט מתוך דיון הערכת מצב בדצמבר 2005, שבו פנה הרמטכ"ל רא"ל דן חלוץ אל רמ"ח בקרה דאז, שלמה קשי, ושאל אותו האם עשה בקרה על השפעת הערכת אמ"ן הקודמת על קבלת החלטות במטכ"ל? באותו מעמד ענה לו קשי: "אני בקרה של אמ"ן ולא בקרה של צה"ל". חלוץ לא הרפה וענה כי בקרה של אמ"ן איננה עניין של להיות מבקר ספרות - "קראתי את הספר ובוזה נגמר העניין"<sup>166</sup>.

כעשור מאוחר יותר עדיין התמקד קשי בתפקיד המודיעיני של הבקרה (ללא עיסוק במדיניות), אך הציע מסגרת רחבה יותר למימושה: "צריך לחשוב לעתיד כיצד לפתח את הבקרה אולי לכיוון אחר. אפשר לחשוב על ביטולה, אבל אולי גם

166 פינקל, מ' (2022). בין הערכה להשפעה על המציאות – מדוע הבנות שהתפתחו באמ"ן על חזבאללה השפיעו באופן מוגבל על היערכות אמ"ן וכלל צה"ל למלחמת לבנון השנייה, המכון לחקר המתודולוגיה לשל המודיעין, אפריל 2022.

לבנות גוף קהילתי מאוחד בצורה אחרת ולא דווקא כמו שהיא היום".<sup>167</sup>

גם אל"ם שמואל אבן, לשעבר רמ"ח הבקרה באמ"ן, חתם מאמר שלו בנושא בהמלצה כזו: "באשר לעתיד מוצע בזאת לשקול הקמת יחידת בקרה משותפת לכלל קהילת המודיעין. בין השאר היא תתרום לבירור מחלוקות בהערכת המודיעין בין גופי המחקר, להעמקת הבקרה על המחקר הבסיסי, לבדיקת המענה של קהילת המודיעין לצורכי הקברניטים וכו'".<sup>168</sup>

אנשי הבקרה, סא"ל שירן אוסטרוב וסא"ל ויקטור ישראל, מרחיבים בעניין זה גם במאמר פרי עטם, ומסמנים מגמות המתגרות את התפיסה הארגונית הנוכחית ובהן קושי בשימור משאבים לסוגיה ואי-יציבות מבנית בעיקר בשל קיצוצים. מנגד, התרחבות הגופים העוסקים במודיעין ובאסטרטגיה, גיוון תחומי העיסוק של אמ"ן ומולם קשת סוגיות מתרחבת ברמה הלאומית. כל אלה, לדעתם, מחייבים שינוי גם במוסד הבקרה. הם קובעים כזו: "לצד שימור מוסד הבקרה המחקרית עבור אמ"ן וצה"ל בלבד, מומלץ לקיים בקרה מודיעינית על-קהילתית בעלת מעמד סטטוטורי". למצער הם ממליצים לפתח את המוסד הקיים למעבר מבקרה מחקרית לבקרה מודיעינית, שתעסוק גם בעולמות בניין הכוח והפעלתו ותהיה מורכבת מנבחרת של קצונת מילואים בכירה לצד מומחים מהעולם האזרחי.<sup>169</sup>

עד עתה לא קם גוף בקרה על-קהילתי. למעשה, הניסיון היחיד שנעשה בהקשר הזה התנהל באופן לא פורמלי בעשור השני של שנות ה-2000. המאמץ היה לכוון מסגרת בשם "ברית הבקרות", שלו היו שותפים מחלקת הבקרה באמ"ן בראשות אל"ם ארז מיזל, ומחלקת הבקרה בשירות הביטחון (שנקראה מחלקת מחשב"ה - ראשי תיבות של תחומי עיסוקה: מחקר, חשיבה מערכתית, ביקורת והדרכה) שניהל ד"ר דורון מצא, בשיתוף גורמים במרכז דדו. ניסיון זה הניב תוצרים מועטים, ולא התגבש למבנה יציב כפי שהגו ורצו יוזמי הרעיון. גם בשל סוג של אחרות שהתקיימה בין המערכים, וגם בשל התנגדויות מצד גורמים בארגוני האם שנבעו מטעמים שונים.

167 מתוך סדנה שערך המכון למורשת המודיעין בסוגיית הבקרה בשנת 2015 באתר המרכז למורשת המודיעין בגלילות.

168 אבן, ש' (2011). איפכא מסתברא, הבקרה בחשיבה ובמעש במחקר המודיעיני, מלאכת מחשבת 60 שנות מודיעין ישראלי - מבט מבפנים, ע"גלבע וא" לפיד (עורכים), המרכז למורשת מודיעין.

169 סא"ל ש. וסא"ל ו. (2017), "הבקרה המודיעינית - יצירת רלוונטיות בעידן הנוכחי", מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 2, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

## הבקרה בקהילה

הרעיון של בקרה מודיעינית לא היה ייחודי לאמ"ן. הוא נכח גם אצל גורמים נוספים בקהילת המודיעין, אבל חשוב לציין שגם אם כך הרי ליכותו של אמ"ן ייאמר כי רק אצלו השתמרה המסורת, ואילו בגופים המקבילים דעכו גופי הבקרה. בחלק מן המקרים בטענה כי רעיון הביקורת צריך להתנהל - בדומה לטענה שהשמיע בזמנו רח"ט מחקר איתי ברון - כחלק משגרת העבודה של גופי המחקר ויחידותיו, ולא באמצעות גופים חיצוניים דוגמת מחלקות בקרה ייעודיות. בהקשר הזה, דומה כי תפיסת הסנכרון והשילוביות המודיעינית שהפכה למטבע לשון, ואולי גם לפרקטיקה ארגונית בגופי המודיעין בשנות ה־2000, נתנה רוח גבית לרעיון כי בקרה צריכה להיות חלק מתהליך העבודה ולא פרקטיקה שמתנהלת מחוץ ליחידות. שילוביות מודיעינית נתפסה גם ככלי שמונע הטיות חשיבה, ולמעשה מכניס באופן נקי יותר ומשולב יותר את הבקרה לתוך העשייה השוטפת.

כך או אחרת, גופי בקרה מודיעיניים התקיימו לפרק זמן מסוים בשני מערכים עיקריים של המודיעין הישראלי: בשב"כ ובמוסד. מבט על הנעשה בשתי היחידות הללו יכול להציב תמרורי אזהרה, בראי הדיון הכולל שאנו מנהלים על אודות נחיצותו של מוסד בקרה מודיעינית, גם במשמעות הארגונית והפורמלית שלו.

## הבקרה בשב"כ

בשונה מהתפתחות הבקרה באמ"ן שהוקמה כבר ב־1974, הגוף המקביל בשב"כ הוקם רק בשנת 2000. קודם לכן יש להבין את הרעיון בעצם הקמת יחידת המחקר בשירות. המוטיווציה להתגבר על הקושי המובנה בעובדה שהעיסוק בשב"כ היה ממוקד בנושא הטרור ובכיסוי פעילות אש"ף בחו"ל, ולא בהתפתחויות ביו"ש וברצועת עזה שנתפסו כ"פנים".

ההתפתחויות במערכת הפלסטינית שבאו בשנים שלאחר האנתפאדה הראשונה, ובעיקר תהליך הסטת מרכז הכובד הפוליטי של המערכת הזו פנימה לשטחי יו"ש ורצועת עזה בעקבות הסכם אוסלו (1993), ניתבו הן את השב"כ והן את חטיבת המחקר באמ"ן לעיסוק בנושא השטחים. במסגרת זו סיפקו שני הגופים המחקריים פרשנות וידע על אותה מערכת, ולא אחת התעמתו בהערכותיהם כאשר ברקע מחלוקות על גבולות הגזרה של האחריות האופרטיבית. סביר להניח כי מאבקים אלה הפכו את הזדקקות יחידת המחקר בשב"כ לגורם בקרתי פנימי לנמוכה יותר, מכיוון שאמ"ן שימש למעשה בתפקיד "פרקליט השטן".

המחצית השנייה של שנות ה-90 התאפיינה במשבר סביב העיסוק המחקרי. כאמור, יחידת המחקר בשב"כ צמחה כתאום מקצועי וארגוני של יחידת המחקר באמ"ן. הדבר ניכר במבנה הארגוני, בשיטות ובשגרה שלה. אולם עם הזמן החלה מהות זו לייצר מתח מול ארגון האב שבתוכו פעלה, ובמוקדו פער בין הייעוד של מתן התרעה אסטרטגית (בפני התקוממות אלימה) ובין אופי הארגון העוסק בסיכול בשדה האופרטיבי־טקטי. החטיבה התקשתה גם בהסתגלות לנורמות ניהוליות חדשות שהוכנסו לתרבות הארגונית, ויושמו במסגרתה באופן מאולץ מעט.

השינוי הראשון בא בעקבות האנתפאדה השנייה. הוא לא היה קשור לפרוץ ההתקוממות הפלסטינית, אלא לשינוי תפיסת הניהול ביחידת המחקר ולהעברתו מידי אנשי אמ"ן לשעבר לגורמים מבצעיים בשירות. יחידת המחקר חוברה מחדש לארגון ולתהליכים המרכזיים בו, ובמסגרת זו נכנסה לבירור עמוק לרבות בסוגיות של מתודולוגיית המחקר.

השינוי במעמד יחידת המחקר נתן אותותיו גם בהקמת יחידה שעסקה בבקרה מחקרית. כמו בחטיבת המחקר של אמ"ן, היה מדובר בגוף מצומצם שכלל שני בעלי תפקידים בלבד, אך הוגדר במעמד של מחלקה עם מנהל בדרג בכיר ולצידו רע"ן. בניגוד לאמ"ן, הרעיון של הקמת הפונקציה ביחידת המחקר לא נועד לשרת במקור את ערך החשיבה הביקורתית, אלא נבע מהיגיון ארגוני־תפעולי. לכן, תפקידה העיקרי של מחלקת הבקרה הוגדר כניסיון להבטיח את הטמעת תהליכי השינוי הארגוניים, התפיסתיים והמתודולוגיים ביחידת המחקר. לעומת זאת, ההבנה הייתה שתהליך הביקורת הרעיוני צריך להיעשות בתוך היחידות.

תפקיד המחלקה היה להשלים את המעבר הכולל של יחידת המחקר ממעמד של "הזנק" רעיוני באמצעות הבניית מתודולוגיה מחקרית חדשה, למעמד של מיסוד הכרוך בגיבוש תורה, תהליכים וטכניקות אצל כל חוקר ביחידה. פרסומי מחלקת הבקרה שיצאו באותה תקופה היו בעלי אופי מתודולוגי, ופחות מכך רעיוני. מנקודת מבט זו פעלה מחלקת הבקרה ביחידת המחקר בשירות בדפוס דומה למחלקות בקרה אחרות בארגון. מדובר בפרקטיקה שמזכירה מאוד את מושג הביקורת במערכת הציבורית, שתפקידה אינו קשור לעימות רעיוני אלא לבדיקה כי המערכות פועלות בסטנדרטים מצופים.

בד בבד, כחלק מעיסוק בתורת העבודה, המתודולוגיה המחקרית והטמעתה,

הייתה מחלקת הבקרה אמונה על ייבוא ידע מבחוץ, בעיקר בכל הנוגע לשיטות מחקר ועבודה. במסגרת זו נוצרה רשת של קשרים לאנשי אקדמיה, לגורמי מחקר חיצוניים ולמומחים, כדי להבטיח שהתורה לא תקפא על שמריה. במסגרת זו ארגנה הבקרה סדנאות בתחומי ידע שונים (כגון סטטיסטיקה) עבור חוקרי יחידת המחקר, כחלק מתפיסה שראתה בחוקר גורם המומחה לשיטות מחקר מגוונות.

לקראת סוף העשור חל שינוי כיוון נוסף. הוא נבע הן מתהליך חילופי גברי ביחידת המחקר שגרר בחינה מחדש של ההתנהלות, אך גם נוכח סימני שאלה רבים שהצטברו בנוגע לפער שבין השימוש בכלים כחלק מתפיסת המקצוענות של החוקר, לתחושה כי בסופו של דבר בסיס המחקר נותר פרשני. שני תהליכים אלה הביאו לחיפוש אחר נתיב שדרכו תוכל יחידת המחקר להמציא את עצמה מחדש, ובפרט תוך שימוש במסד הרעיוני של תורת המערכות. כפועל יוצא שינתה מחלקת הבקרה את דמותה במובן הארגוני ובמובן התוכני. את מקומו של מ' מנהל ותיק במחקר שבא מתוך התחום האופרטיבי, תפס דורון מצא (אחד ממחברי הספר) שצמח מתוך המחקר באמ"ן ועשה את רוב הקריירה המקצועית שלו ביחידת המחקר של השירות בתפקידים מגוונים.

השינוי הארגוני הביא איתו שינוי בתכולת העשייה של הבקרה. היא ניתבה את עצמה למודל של ביקורת רעיונית, בדומה לבקרה באמ"ן המבקשת להתמקד בתפיסה. אולם בשונה מיחידת הבקרה באמ"ן, היא ביקשה להמציא מודל חדש של ביקורת המבוססת לא על הפרקטיקה השכיחה של המחקר, אלא על הישענות על מחקר מערכתית-הקשרי. ניתוח מערכתית המתמקד בהקשר וביזיהוי תהליכים, מול מחקר הממוקד בניתוח אירועים וישויות פוליטיות, היה ההבדל הגדול שהביאה יחידת הבקרה בשירות וזכתה לגיבוי לא מבוטל גם מראשות הארגון. לצד זאת הפכה מחלקת הבקרה לגוף שהיה אחראי על גיוס עובדים חדשים ליחידות המחקר, ולניהול מערך ההכשרות שלהם לרבות פיתוח קורסי מחקר ייעודיים ראשונים מסוגם בשירות. ההכשרות שימשו גם כדרך לפיתוח רעיונות וסוגיות וגיוס חוקרים לשיח. כך, לצד החתרנות האינטלקטואלית של יחידת הבקרה, גדלה מוטת ההשפעה של המחלקה מעצם יכולתה להשפיע על החוקרים דרך המערכת של קליטת העובדים, ובייחוד דרך החדרה והטמעה של גישות חשיבה מתחרות.

באותה תקופה אפשר היה לאפיין את יחידת הבקרה כגוף נשכני יותר, אולם

שניו זה לא האריך ימים. משבוצעו חילופי גברי נוספים בראשות הארגון וביחידת המחקר עצמה, הביא הדבר לביטול עצמאותו ומעמדו של המחקר כמטה הכפוף לראש הארגון, ולהכפפתו מחדש לאגף שעסק בהיבטים סיכוליים ואופרטיביים. תהליך זה הקרין גם על עצמאות החשיבה המחקרית וכמובן על מעמד הבקרה.

במובנים רבים מגמה זו לא הייתה רק מנת חלקו של המחקר בשירות, אלא של כלל המערכת המודיעינית בשב"כ, שנכנסה לסדר עדיפות שונה שבו צומצם מרחב הדיון האסטרטגי והביקורתי וחלה התמקדות בשיח אופרטיבי המבטיח רלוונטיות. במציאות כזו נוצר חוסר הלימה בין האופן שבו בנתה את עצמה ופעלה יחידת הבקרה בשירות, ובין המציאות החדשה. בתהליך מתמשך אך מהיר למדי רוקנה מחלקת הבקרה מתוכן. אומנם היא המשיכה לייצר מוצרים מודיעיניים, אבל נענתה באדישות. פעילותה צומצמה למתודולוגיה והכשרות, ודרג הניהול במחלקה הורד.

## הבקרה במוסד

תולדות הבקרה במנהלת המודיעין של המוסד הן קצרות ימים. למעשה פונקציית הבקרה התמסדה לראשונה בפברואר 2008. עד אז היו שני ניסיונות קצרי מועד (כמה חודשים בלבד בכל פעם) לכונן תפקיד זה במשרד, אף שהוצבו בו אנשים מוכשרים שהתקדמו במהלך הזמן למשרות מפתח. סיבות אי-ההצלחה באירועים הקודמים לא תוחקרו, אך לדעת קצין המחקר הוותיק שהגיע מאמ"ן לתפקיד זה הן היו קשורות להעדר התלהבות מפונקציה כזו. האינטרס בהקמה היה יותר של ראשי הארגון, מאיר דגן וסגנו תמיר פרדו. סביבת העבודה הייתה שונה מאוד מזו של אמ"ן מבחינת גודל יחידת המחקר, מעמדה ומיקומה הארגוני, ואילו המשאבים; אך יותר מכך, נדרש צורך להטמיע תרבות מודיעינית חדשה, ובמיוחד לאחר הקושי שנחווה ביצירת תפקיד שכזה בניסיונות עבר. משכך, היה צורך ליצור תחילה אווירה פחות לעומתית והתנהלות זהירה יותר בנושא.

ליבו של השוני היה קשור לעובדה שבאמ"ן התמסדה תפיסת בקרה לאומית יותר באופייה. המכותבים למוצרי הבקרה באמ"ן היו גורמי הדרג המדיני, המטכ"ל, הפיקודים והזרועות והקהילה, ולא רק אמ"ן וחטיבת המחקר. במקרה של המוסד, הוחלט על עשייה בקרתית שתהיה כמעט אך ורק פנימית לגבולות המשרד. ההחלטה הנוספת שהתקבלה הייתה קשורה למיקוד. הבחירה הייתה עיסוק בסוגיות מרכזיות בלבד: בראש ובראשונה איראן על כלל נגזרות העיסוק

בה, שהייתה מוקד הצי"ח של הארגון, ולצד זה סוגיות ליבה כגון עיסוק בארגוני טרור כדוגמת חזבאללה, ובפיתוח אמל"ח אסטרטגי והצטיידות בו באזור. הנושא הפלסטיני הוגדר מראש כנושא שלא ייחקר. "האביב הערבי" הביא כמובן לתוספת עיסוק.

המאפיין הבולט בעיסוק של הבקרה במוסד הוא הישענותה על משקלו הסגולי האישי של קצין המחקר הוותיק מאמ"ן, שהביא לתפקיד רמ"ח בקרה במוסד ידע ותפיסות שאחזו בהם בשלל נושאים ונשענו על הזיכרון האיתן והארוך שלו, קריאה מדוקדקת בחומרים והיכרות מעמיקה עם מושאי מחקר. הדבר הביא לכמה "מסעי צלב" שניהל מול חוקרי אמ"ן והמוסד, בסוגיות מפתח שבחלקן נראה כי הטיעונים שהעלה היו לכל הפחות רלוונטיים וחשובים.

דוגמה לכך הייתה, למשל, הערכה מוקדמת שלו - למעלה משנה מראש - להפיכה צבאית במצרים היה וייבחר לנשיאות מועמד מוסלמי. משנבחר כזה, איש "האחים המוסלמים" מוחמד מורסי, הגיעה ההפיכה בקיץ 2013. לצד שלל הערכות מסוג זה וכמה הערכות חשובות נוספות בעולמות אסטרטגיית הגרעין, המנהור והטילאות, יש לציין הערכה נוספת כאשר כ"קול בודד" צפה מראשית 2015 את הגעת כוחות המשלוח מרוסיה ואיראן לסוריה להבסת דאעש (הגיעו בספטמבר 2015). היו סוגיות שבהן העיד רמ"ח הבקרה במוסד, בדיעבד, כי הבקרה טעתה לחלוטין, כגון: הערכת יתר לתגובות המשטר הסורי למב"ם בשטח סוריה, או תחזית אופטימית מדי בדבר קריסת כלכלת איראן לפני הבחירות בארצות-הברית ב-2020. כך או אחרת, מתכונת עבודה זו נמשכה עד פברואר 2020, עת פרש רמ"ח הבקרה לגמלאות ללא מחליף שמונה בפועל.

## סיכום

הרושם הכללי מהסתכלות בהתנסות של מחלקות הבקרה במוסד ובשב"כ, הוא כי גם אם נמשכו שנים לא מעטות, היה קושי עמוק "להשתיל" בקרבן במשך זמן גוף חתרני במהותו ולדייק את הציפייה ממנו. ניכר כי מידת השרידות בכלל הגופים בקהילת המודיעין הייתה תלויה ביחסי האמון והגיבוי בין ראשי הארגונים לראשי מחלקת בקרה, בסדרי יום ארגוניים בנקודות זמן מסוימות, או במטען ייחודי (תפיסה או ידע היסטורי). משאלו השתנו או סר חנם - חלפה מידת החיוניות של פונקציית הבקרה. השונה מאמ"ן לא רק היה עניין המסורת והתרבות, אלא גם הגודל היחסי של הארגון ומשרע הנושאים שהוא עוסק בו.

הקמת ארגון בקרה לאומי הוא צורך שעלה כבר בשנות ה־60, במסגרת הרעיון לכונן יועץ מודיעין לראש הממשלה שזה יהיה אחד מתפקידיו. בפועל, למעט אפיזודות קצרות, הדבר לא מומש. השאלה אם זוהי פונקציה נדרשת, ייתכן שבמסגרת משרד ראש הממשלה או במל"ל (שבו קיימת פונקציה מודיעינית שמבצעת השוואה בין הערכות המודיעין בקהילת המודיעין), היא שאלה מורכבת - האם בקרה כזו צריכה לכלול את המודיעין בלבד, או גם לבחון את המדיניות? מה נדרש כדי שראש הממשלה ייתן בה אמון, והאם בכלל אפשרי שינוי כזה בארכיטקטורה הרגישה של קבלת ההחלטות בישראל?

לדעתנו גם אם זה אידאל נדרש, ההתרחקות מ"חדר המנועים" המודיעיני תפגע, בהכרח, במועילות וברלוונטיות של הגוף בהשוואה לחוקרי המודיעין.